

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Forschungsfrage	4
1.2 Vorgehensweise	5
1.3 Fokussierung	6
<b>2 Grundlegende Theorien</b>	<b>9</b>
2.1 Systemtheorie	10
2.2.1 Kommunikationen als basale Operationen	10
2.2.2 Beobachtung und Beobachtung zweiter Ordnung	14
2.2.3 Komplexität	15
2.2.4 Eine sehr kurze Zusammenfassung	18
2.2 Organisationstheorie	19
2.2.1 Entscheidungen als basale Operationen	21
2.2.2 Entscheidungsprämissen	24
2.2.3 Menschen, Personen und Organisationen	26
2.2.4 Zweckrationalität und Systemrationalität	28
2.3 Systemische Steuerung	35
2.3.1 Steuerung und Komplexität	35
2.3.2 Steuerung und strukturelle Kopplung	36
2.3.3 Geordnete Verschränkung von Selbststeuerung und Kontextsteuerung	37

VII

2.3.4 Das Paradox der Steuerung	39
2.3.5 Steuerung zweiter Ordnung – Metasteuerung	40
<b>2.4 Managementtheorien im Wandel</b>	<b>42</b>
2.4.1 Managementtheorien basierend auf Kybernetik und Systemtheorien	43
2.4.2 Systemisch evolutionäres Management nach Malik	45
2.4.3 Heroisches und postheroisches systemisches Management	46
<b>3 Sozialdienstleistungsorganisationen – Charakteristika</b>	<b>51</b>
3.1 Personenbezogene soziale Dienstleistungen	52
3.2 Nonprofit-Organisationen	54
3.3 Politische Steuerung	56
3.4 Sozialrechtliche Finanzierung	58
3.5 Stakeholder und Netzwerke	61
3.6 Organisationskultur	62
3.7 Kaum Steuerbarkeit – Paradoxien und Dilemmata	64
<b>4 Controlling als Steuerungspraxis</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Controlling als Informationsversorgungsfunktion</b>	<b>69</b>
4.1.1 Qualitätsanforderungen an das Informationsangebot	70
4.1.2 Kritik der Informationsversorgungsfunktion	71
<b>4.2 Controlling als erfolgszielbezogene Steuerungsfunktion</b>	<b>73</b>
4.2.1 Zielbildung	73
4.2.2 Planung und Budgetierung	74
4.2.3 Kontrolle	76
4.2.4 Kritik an der erfolgszielbezogenen Steuerungsfunktion	76
<b>4.3 Controlling als Koordinationsfunktion</b>	<b>80</b>
4.3.1 Einbettung von Controlling in das Managementsystem	80
4.3.2 Koordination der Planung	82
4.3.3 Kritik an der Koordinationsfunktion	82
<b>4.4 Controlling als Rationalitätssicherung des Managements</b>	<b>83</b>
4.4.1 Rationales Entscheiden	83
4.4.2 Kritik an der Rationalitätssicherungsfunktion	84

4.5	Controlling als Business Partner – Managementunterstützung im Wandel	87
5	Stand und Herausforderungen des Controllings in der Sozialwirtschaft	93
5.1	Entwicklungsstand des Controllings in der Sozialwirtschaft	94
5.2	Herausforderungen des Managements	96
5.3	Unterstützungsbedarf durch Controlling	97
5.4	Herausforderungen des Controllings	99
5.4.1	Fehlende Ziele	100
5.4.2	Fehlende Methoden und Instrumente für Fachcontrolling	101
5.4.3	Strukturelle Hürden	102
5.4.4	Kulturelle Hürden	102
6	Controlling als systemische Steuerungspraxis	105
6.1	Controlling als Beobachtungsfunktion	106
6.2	Controlling als Konstruktion brauchbarer Bilder	109
6.3	Controlling als Kommunikationsofferte	110
6.4	Controlling als Unsicherheitsabsorptionsfunktion	111
6.5	Controlling als Entpersonalisierungsfunktion	113
6.6	Controlling als reflexive Bewertungsfunktion	115
6.7	Controlling als Komplexitätsbewältigungsfunktion	115
6.8	Controlling als strukturelle Kopplungsfunktion	116
6.9	Controlling als systemische Intervention	117
7	Chancen und Grenzen für Leitungskräfte	121
7.1	Reflexion und Antwort auf die Forschungsfrage	124
7.2	Ausblick und persönliches Fazit	125
	Literaturverzeichnis	127